

Окончание табл. 1

1	2
Удаленность:	
• от медицинских учреждений	150 метров
• от школ и детских садов	300 метров
• от объектов культуры (кинотеатр)	15 000 метров
Удаленность от главных автомагистралей	300 метров
Удаленность от железнодорожных вокзалов, станций	1 200 метров

Итоговая стоимость административного здания определяется как сумма стоимостей, определенных на основе вышеуказанных методов оценки, умноженных на соответствующие экспертные весовые коэффициенты (табл. 2).

Таблица 2

### Расчет итоговой стоимости объекта оценки

№ п/п	Метод оценки	Стоимость, руб.	Весовой коэффициент	Итоговая стоимость, руб.
1	Затратный	3 297 728	0,60	1 978 637
2	Доходный	3 266 000	0,40	1 306 400
<b>Итого</b>				<b>3 285 037</b>

На основе фактов, предположений и примененных методик оценки была рассчитана рыночная стоимость административного здания, которая по состоянию на дату оценки составляла три миллиона двести восемьдесят пять тысяч тридцать семь рублей. Результаты оценки стоимости объекта недвижимости могут быть использованы не только для продажи здания, но и для решения вопросов о сдаче его в аренду, ипотечного кредитования, переоценки основных фондов, страхования объекта.

Доможирова Н.Н.  
Титкова Е.А.

### УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Переход экономики России к рыночным отношениям требует создания и совершенствования качественно новой системы экономического образования. Руководителям всех рангов и предпринимателям нужны знания рынка, связанные с пониманием его функционирования, инфраструктуры, политики инвестиций, методов государственного регулирования и т.д. От эффективности

и бесперебойности функционирования отечественных предприятий зависит не только современная промышленность и народное хозяйство, но и темпы экономического развития страны в целом, так как они являются основными налогоплательщиками, обеспечивают достаточную занятость трудоспособного населения страны.

Для того чтобы предприятие функционировало эффективно, необходима действенная система управления производственными элементами и их взаимосвязями. Управление включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль, необходимые для формирования и достижения целей организации. Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь только заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимость многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Для изучения существующей системы управления организацией необходимо:

- проанализировать все имеющиеся у предприятия ресурсы (человеческие, капитал, материалы, технологию, информацию);
- сформулировать миссию и ключевые цели организации;
- провести анализ всех внутренних элементов и внешних факторов (непосредственное окружение и макроокружение), влияющих на функционирование организации, оценить их влияние;
- исследовать проблемы и ситуации, в которых находится данная организация;
- рассмотреть существующую структуру управления, учесть недостатки и достоинства.

Для анализа деятельности организации, кроме традиционного анализа, можно применить SWOT-анализ, который является универсальным аналитическим инструментом, используемым при анализе внешнего окружения организации. Области его применения могут быть: стратегический анализ, общий и целевой тактический анализ, функциональный анализ (анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ).

Последовательность проведения SWOT - анализа включает:

- сильные стороны S (основные внутренние преимущества, которые действуют в пользу менеджера и на которые он должен рассчитывать);
- слабые стороны W (внутренние помехи, препятствующие производительности, которые необходимо преодолеть);
- возможности О (основные внешние преимущества в будущем, которые менеджер должен использовать с максимальной пользой для организации);
- угрозы Т (основные внешние события или перемены в будущем, которые могут оказать негативное влияние на организацию).

Анализ сильных и слабых сторон желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе (анализе возможностей и угроз).

Рассмотрим примеры сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз из внешней среды для анализируемой фирмы, основным видом деятельности которой является выполнение строительно-монтажных работ.

**Сильные стороны:** компетентность руководства; наличие достаточных финансовых ресурсов; высокая квалификация работников; хорошая репутация фирмы на рынке; технологическое превосходство по сравнению с конкурентами; преимущества в области издержек и конкуренции; наличие инновационных возможностей их реализации; проверенный временем менеджмент и т.д.

**Слабые стороны:** нет ясных стратегических направлений; ухудшающаяся конкурентная позиция; устаревшее оборудование; низкая прибыльность; недостаток управленческого таланта и глубины управления проблемой; отсутствие компетентности персонала; уязвимость в результате конкретного давления; отставание в области исследований и разработок; узкие производственные возможности; слабые маркетинговые способности; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и т.д.

**Возможности:** выход на новые рынки или сегменты рынка; расширение производственных возможностей, ассортимента; выпуск товаров-субститутов; возможность перейти в группу компаний с лучшей стратегией; ослабление конкурирующих фирм; ускорение роста рынка; новые поставщики и т.д.

**Угрозы:** возможность появления новых конкурентов; увеличение конкурентного давления; рост продаж замещающего продукта; изменение потребностей и вкуса потребителей; замедление роста рынка; неблагоприятная политика правительства; ухудшение экономической и демографической ситуации; удорожание сырья; уход с рынка поставщиков и клиентов и т.д.

Итогом проведенного анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также анализа сильных и слабых сторон фирмы является разработка стратегических действий по управлению развитием производства. Рекомендуются использовать сильные стороны организации, чтобы получить максимальную отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде; за счет появившихся возможностей преодолеть слабые стороны фирмы, используя силы организации, устранить внешние угрозы.

В результате выполненного общего анализа работы организации выявлены ее сильные и слабые стороны; определено, какие функциональные области требуют немедленного вмешательства; выяснено, на что может опереться организация при разработке своей стратегии; разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления.

При выработке рекомендаций по совершенствованию системы управления необходимо:

- уточнить миссию и ключевые цели организации в соответствии с проведенным анализом;
- внести изменения в саму систему управления организацией, а именно:
  - изменение в структуре организации (создание новых отделов, слияние или разделение отделов, изменение их полномочий и т.п.);

- введение определенной системы принятия решений и системы вознаграждений;
- сокращение или наём персонала, обладающего необходимой квалификацией, знаниями, опытом и др.

В изучаемой фирме предлагается применить линейно-функциональную систему управления, которая предусматривает создание при основных звеньях линейной структуры функциональных подразделений. Основная роль функциональных подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения соответствующими линейными руководителями. Кроме того, необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом важно выполнение следующих условий: решение одних и тех же вопросов не должно находиться в ведении разных подразделений; на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом.

Внедрение указанной системы позволит переключить внимание директора с внутренних проблем предприятия на внешние проблемы, которые являются более важными для него. Директор занимается практически всеми вопросами в организации, обращается с клиентами, занимается всеми «бумажными» делами, следит за качеством указанных услуг - все это не позволяет ему уделять достаточно времени вопросам, связанным с принятием управленческих решений и контролем за их реализацией. Поэтому предлагаем ввести должность главного инженера и создать проектно-дизайнерскую группу.

Введение вышеперечисленных должностей приведет к увеличению расходов организации, так как услуги этих специалистов достаточно дороги. Но это позволит «разгрузить» директора фирмы и улучшить качество оказываемых услуг с учетом современных технологий, пожеланий заказчиков, а также обеспечить современный дизайн, что будет способствовать дальнейшему развитию фирмы. В усовершенствованной структуре директору отводится роль главного руководителя фирмы, способного направлять работу этой системы в нужное русло. Основные его функции: стратегическая (постановка целей, разработка стратегических планов), административная, стимулирующая (применение принципов и методов мотивации труда), социальная (создание и поддержание хорошего психологического микроклимата, организационной культуры, духа содружества и причастности) и др.

Возникает реальная потребность в некоторой децентрализации процесса управления, что позволит быстрее разрабатывать и принимать решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей; более определенно отражать в этих решениях объективную ситуацию; отказаться от детальных инструкций из центра, снизив тем самым его перегрузку второстепенными проблемами и сократив информационные потоки.

В организации следует чаще применять при принятии решений «метод мозгового штурма». Это наиболее известный и распространенный метод организации коллективного принятия решений, состоящий в публичном высказывании каждым своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими. Он требует полного равноправия участников, раскрепощенности

мысли. Метод эффективен в тех случаях, когда необходимо найти взвешенное решение спорной или сложной многоаспектной проблемы на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности. Он позволяет укрепить внутренние взаимосвязи в организации, улучшить обмен информацией. В результате быстрее и квалифицированнее решаются сложные и противоречивые проблемы и одновременно снижается вероятность ошибок; принятому решению обеспечивается широкая поддержка и более активное исполнение; укрепляется моральный дух работников и их преданность организации, что немаловажно в сложившихся условиях на фирме.

Успех любого руководителя зависит от успехов сотрудников, поэтому одной из целей руководства должно быть правильное регулирование отношений между работниками. От подчиненных можно много добиться, если заставить их почувствовать себя необходимыми составляющими в структуре организации. Для этого им нужно дать понять, что их деятельность одобряется, а также возложить на них некоторую ответственность. Выгоднее доверять подчиненным, и они ответят тем же. При управлении персоналом нужно следовать принципам гуманности, общечеловеческим ценностям (последовательность, единство слова и дела, высокая мораль, чуткость, ответственность, внимательность, уважение).

Что же касается системы вознаграждения работников, то на данной фирме использовались экономические методы стимулирования (премии, различного рода выплаты, льготы). Однако, чтобы они играли роль действенного стимулирующего фактора, их величина должна составлять не менее 30% основного заработка. Кроме того, эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должности; ориентацией на реальный вклад в конечные результаты, эффективность и качество работы, общие итоги деятельности организации; конкретностью, справедливостью, гибкостью критериев оценки достижений работников. В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых сотрудников.

Тем не менее нельзя преуменьшать значение неэкономических способов мотивации (личное и публичное признание, изменение статуса, похвала и т.п.). Они должны следовать за любыми достойными действиями исполнителей, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Отсутствие этих методов демотивируют работников.

Результатом от внедрения эффективной системы мотивации станет повышение производительности труда, качества оказываемых услуг; повысится заинтересованность работников в результатах их труда, их материальный уровень; появится верность фирме у ее сотрудников; повысится репутация организации и т.п.

Для того чтобы вся предложенная схема по совершенствованию системы управления организацией оказалась эффективной, руководитель должен:

- регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развивающихся событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать. Диагностировать внутренние проблемы производственного характера;
- намечать текущие и перспективные цели; текущие цели и задачи должны быть под постоянным контролем. Определять собственную социально-экономическую, предпринимательскую тактику;
- организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства для достижения целей;
- сочетать децентрализацию с необходимой централизацией; в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению;
- уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов. Заинтересовывать и заставлять работать, и избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;
- обеспечивать координацию всех подразделений и специалистов предприятия.

Ившин В.Б.

## **ОЦЕНКА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Платежеспособность определяет возможность предприятия своевременно расплачиваться по краткосрочным обязательствам с помощью ликвидных оборотных активов и одновременно продолжать бесперебойную деятельность.

Это предполагает, что оборотные активы в форме дебиторской задолженности и части запасов могут быть превращены в денежные средства, достаточные для погашения краткосрочных долгов, числящихся на балансе предприятия.

Положительная разница между стоимостью ликвидных оборотных активов и величиной краткосрочной задолженности должна быть не менее стоимости запасов, необходимых для продолжения бесперебойной деятельности, то есть для обеспечения одного цикла кругооборота средств. Формирование выручки от продаж в конце цикла сопровождается формированием новых оборотных активов в форме запасов дебиторской задолженности и денежных средств.

Следовательно, оценка платежеспособности на определенную дату — это сопоставление стоимости оборотных активов и краткосрочной задолженности. Одним из условий, позволяющих считать предприятие платежеспособным, является превышение стоимости оборотных активов над суммой краткосрочной задолженности. Показатель, оценивающий уровень платежеспособности предприятия, — коэффициент общей ликвидности как частное от деления стоимости оборотных активов на сумму краткосрочных долгов. Традиционный коэффициент общей ликвидности рассчитывается по данным баланса. Такой